Zeitschrift: Gewerkschaftliche Rundschau : Vierteljahresschrift des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

Herausgeber: Schweizerischer Gewerkschaftsbund

Band: 61 (1969)

Heft: 2

Artikel: Die Führungskräfte in der französischen Wirtschaft

Autor: Hermann, J.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-354370

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

eines großen Teiles der Betriebe bringt natürlich einen substantiellen Verlust für die Gesamtwirtschaft. Der Gesetzgeber hat versucht, eine Änderung herbeizuführen. So hat man dem Arbeitgeber geraten, jenen Arbeitern, die ihre Ferien außerhalb der Urlaubsmonate nehmen, zwei oder drei zusätzliche Urlaubstage zuzubilligen, damit die Urlaubszeit so gestreckt wird, daß sie bereits im Mai beginnt und bis zum Oktober reicht. Man denkt auch daran, die Urlaubszeit jeweils für ein Departement oder eine Region einheitlich festzusetzen, damit Urlaub und Schulferien in die gleiche Zeitepoche fallen. Aber eine Neuregelung wird auch hier nicht einfach sein, vor allem wenn man von autoritär gefaßten Verfügungen absehen will. Denn ganz abgesehen von allen anderen Argumenten gibt es auch hier wieder ein besonderes, der französischen Mentalität entsprechend: Da bisher alle mit dem Urlaubsmonat August einverstanden waren und da es kompliziert sein würde, in dieser Richtung hin etwas zu verändern, ist es eben am besten und einfachsten, wenn alle weiterhin im August ihre Betriebe sperren. Indessen haben die Automobilfabriken Renault bereits wissen lassen, daß sie im kommenden Jahr nicht im August, sondern im Juli sperren wollen, um den anderen Großbetrieben mit gutem Beispiel voranzugehen... *J. Hermann, Paris*

Die Führungskräfte in der französischen Wirtschaft

Die französische Wirtschaft hat nach einer Jahrzehnte währenden Isolierung überraschend schnell und erfolgreich den Anschluß an die Weltwirtschaft gefunden. Eine der Ursachen des Erfolgs liegt in der hohen Kapazität der Führungskräfte. In weiten Kreisen des Auslands ist die Ansicht vertreten, diese Wirtschaftskader wären jenen der anderen Länder überlegen, sie wären besser ausgebildet, tüchtiger. Wie weit trifft das aber zu? Woher kommen die französischen Führungskräfte? Wie werden sie geschult?

Nun, vor allem eine Feststellung: Mehr als 40 Prozent jener, die heute in der französischen Wirtschaft eine führende Stellung einnehmen, hatten einen Vater, der ebenfalls führend in der Wirtschaft tätig war. Der sozialen Schichtung nach kommen 45 Prozent der Führungskräfte aus Familien des gehobenen Bürgerstandes, ihre Väter waren Industrielle, hohe Funktionäre oder Diplomaten. Weitere 51,1 Prozent kommen aus dem Milieu der Offiziere, der Ingenieure, der Angehörigen freier Berufe oder aus Kaufmannsfamilien. Nur 3,9 Prozent gehörten anderen sozialen Gruppen an. Jene die heute führend in der französischen Wirtschaft tätig sind, stammen in ihrer überwiegenden Mehrheit aus der industriellen Bourgoisie.

Die Schulung? Nun, das Diplom ist in Frankreich der Schlüssel zu jeder Karriere. Man kann noch so tüchtig sein, ohne Diplom ist in den meisten Berufsgruppen ein Vorwärtskommen in leitenden Stellungen fast unmöglich. Nur 16,1 Prozent der Führungskräfte kamen nicht über das Abitur hinaus und 1,5 Prozent folgten lediglich dem normalen obligatorischen Schulunterricht. Dieser niedrige Prozentsatz ist mit der verhältnismäßig geringen Zahl jener in Zusammenhang zu bringen, die aus den unteren sozialen Bevölkerungsgruppen kommen und führende Positionen erreichen konnten. Man braucht nur die soziale Herkunft der französischen Studenten zu prüfen: Die gehobene Bourgoisie stellt ihre heute noch 80 Prozent, und der soziale «numerus clausus» ist auf den französischen Universitäten noch ziemlich stark.

Die Tatsache, daß etwa 75 Prozent der leitenden Männer der französischen Wirtschaft über Diplome höherer Schulbildung verfügen, ist natürlich eine gewisse Garantie für ihre Qualität. Aber die persönlichen Beziehungen und die persönlichen Fähigkeiten geben bei der Aufnahme in eine leitende Stellung den Ausschlag. Zugleich verhindert aber der Umstand, daß Diplome die wichtigste Voraussetzung für den Eintritt in die führenden Kreise der Wirtschaft sind, eine soziale Promotion. Es wird versucht, die Macht der Diplome zu brechen, gewiß. Das ist auch in diesem oder jenem Berufszweig zum Teil mit Erfolg gelungen. Aber es wird noch lange dauern, bis der Weg nach oben, der Weg zur Wirtschaftsführung, allen Elementen der Bevölkerung in gleicher Weise offen stehen wird. Gewiß, man könnte annehmen, daß gerade in dem Lande der französischen Revolution jedem Bürger die gleichen Chancen geboten werden. Und daß die Achtung vor Rang und Titel keineswegs jenes Maß erreicht, wie etwa in der Bundesrepublik Deutschland. Hier stellt niemand, auch wenn er über zwei oder drei Diplome verfügt, einen oder sogar zwei «Dr.» vor seinen Namen. Nach außenhin weiß niemand, ob Monsieur Dupont Philosophie studiert hat oder «Licencié en science politique» ist. Nur der Mediziner wird in Frankreich Doktor genannt. Auch dem Ingenieur würde es nicht einfallen, ein «Ing.» vor seinen Namen zu setzen.

Welcher Art aber sind die Diplome der Führungskräfte der französischen Wirtschaft? Es ist bezeichnend, daß 21,4 Prozent über ein Diplom der Polytechnik verfügen und 30,1 Prozent über das Diplom einer anderen Ingenieurschule. Die wichtigste Schule ist ohne Zweifel die Polytechnik. Man findet Polytechniker an allen Direktionsstellen der Industrie, und es gibt wohl keinen, der ein Diplom dieses Instituts in der Tasche hat und nicht über eine leitende Position verfügt. Da aber die Mehrzahl der führenden Kräfte eine technische Ausbildung erhalten hat, sind sie auch in der Lage, wesentlichen Einfluß auf die innerbetrieblichen Funktionen auszuüben.

Die Führungskräfte stellen eine ziemlich geschlossene Gruppe dar, deren Erneuerung nur langsam vor sich geht. Der Zugang zu den

leitenden Positionen wird Männern vorbehalten, die bereits über große berufliche Erfahrungen verfügen. Ihr Alter ist zwischen 45 und 65 Jahren. Für die Karriere gibt es eigentlich keine Altersgrenze. Man beobachtet im Gegenteil, daß die Bedeutung der Position mit zunehmendem Alter wächst. Bis etwa zum 65. Lebensjahr wird die Stufenleiter der Hierarchie erklommen, dann kommt ein Halt, und nur langsam scheiden die Führungskräfte aus dem Dienst. Ein Anspruchsalter auf Pensionierung ist in diesen Kreisen unbekannt. Die Situation mag nicht in allen Industriegruppen die gleiche sein. Dort wo die Entwicklung in den letzten Jahrzehnten einen bedeutenden Aufschwung genommen hat, wie etwa in der Automobil-, der Flugzeug- oder der Petroleumindustrie, ist der Führungsstab jünger.

Vor einiger Zeit hat der Verband der französischen Metallindustrie eine Erhebung über die Führungskräfte in 950 dem Verband angeschlossenen Unternehmen durchgeführt, die insgesamt 732 000 Personen beschäftigen, unter ihnen 30 100 Direktoren, Ingenieure und anderes höheres Führungspersonal. Die Erhebung ließ die Feststellung zu, daß die Zahl der Führungskräfte in diesem Industriezweig im Durchschnitt 4,12 Prozent der Gesamtbelegschaft erreicht. Allerdings bestehen entsprechend den Spezialbranchen-Gruppen etliche Differenzen. So erreicht der Prozentsatz der Führungskräfte in der Stahlindustrie 2,4 Prozent, in der Flugzeugindustrie aber 7,4 Prozent. Dabei ergab es sich indessen, daß der Prozentsatz der im Betrieb beschäftigten Führungskräfte im Verhältnis zur Gesamtbelegschaft um so größer ist, je kleiner das Unternehmen. Welche Funktionen werden von den Ingenieuren und den Führungskräften in der Metallindustrie ausgeübt? 9,9 Prozent sind an Direktionsposten tätig, 14,4 Prozent stellen den Verwaltungsapparat, 11 Prozent die kommerziellen Kader, 9,1 Prozent führen den technisch-kommerziellen Apparat, 22,4 Prozent sind in Laboratorien mit Forschungsarbeit beschäftigt, 10,3 Prozent kümmern sich um die Organisation der Arbeit und um die Arbeitsmethoden, 19,1 Prozent sind bei der Herstellung und dem Unterhalt des Produktionsapparates tätig und 3,8 Prozent werden zu verschiedenen Arbeiten herangezogen. Ingenieure werden in erster Linie mit der Leitung von technischen Aufgaben betraut, jene Ingenieure, die daneben noch eine wissenschaftliche Ausbildung haben, finden wir in großer Zahl in den Direktionen, während die spezialisierten Ingenieure zumeist die Laborarbeiten leiten und die Führungskräfte mit Diplomen als Volkswirtschafter oder Juristen in erster Linie kommerzielle oder administrative Funktionen haben. Die Autodidakten findet man in allen Positionen, vor allem aber in den Laboratorien und bei der Produktionsleitung. Die Erhebung der Metallindustrie hat auch den Bedarf an Führungskräften für die Zukunft feststellen lassen. Für die kommenden 15 Jahre werden jedes Jahr im Durchschnitt 3000 neue diplomierte Ingenieure und 500 Diplomierte aus anderen höheren Schulen und Fakultäten benötigt,

allein in der Metallindustrie. Aber die Zahl der für alle Berufsgruppen ausgestellten technischen Diplome übersteigt nicht 5500 im Jahr. Das heißt also, daß der Bedarf an diplomierten Ingenieuren außerordentlich groß ist und daß er im gegenwärtigen Rahmen unlösbare Probleme stellt, weil die bestehenden Ingenieurschulen und technischen Fakultäten nicht in der Lage sind, mehr Studierende auszubilden. Es wird sich für die französische Wirtschaft darum handeln, auf der einen Seite die Ausbildung der Techniker zu fördern, soweit sie entsprechende Fähigkeiten aufweisen, und auf der anderen Seite durch die soziale Promotion jene Führungskräfte zu gewinnen, die nicht die Möglichkeit hatten, die höheren Schulen zu besuchen, aber durch eigene Arbeit und Kraft den Diplomierten gleichwertige Kenntnisse erwerben konnten.

Wohl gibt es unter den mittleren und unteren Führungskräften im Augenblick eine gewisse Beschäftigungslosigkeit. Hunderte von Industriekadern wurden durch Betriebszusammenlegungen und durch Fusionen von Unternehmen freigesetzt. Anderseits werden da und dort technische Fachkräfte entlassen, wenn sie eine bestimmte Altersgrenze erreichen und nicht über spezielle Kenntnisse verfügen. Da in der französischen Wirtschaft auf der einen Seite technische Führungskräfte fehlen und auf der anderen Seite eine Beschäftigungslosigkeit herrscht, die etwa 2 Prozent der Gesamtzahl der beschäftigten Führungskräfte betrifft, hat die Situation etliches Aufsehen in der öffentlichen Meinung hervorgerufen. Fest steht, daß manche dieser Kader sich umschulen müssen, andere finden mehr oder weniger rasch in anderen Berufsgruppen ein Unterkommen. Umschulungskurse erleichtern diesen Männern die Adaptation an einen neuen Wirkungskreis. Im allgemeinen bleiben jene, die über Wissen, Erfahrung und persönliche Eignungen verfügen, selten lange ohne einen neuen Arbeitsplatz.

Wie aber ist die Situation der Führungskräfte in den verstaatlichten Betrieben? Ein großer Teil der Staatsbetriebe ist erst vor relativ kurzer Zeit aus der Privatwirtschaft übernommen worden, zumeist nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Die Führungskräfte der verschiedenen verstaatlichten Betriebe bilden keine homogene Einheit, wie man es von den privatwirtschaftlichen Unternehmen behaupten kann. In dem einen Betrieb, wie etwa in den Kohlenbergwerken, stellen die Ingenieure den hauptsächlichsten Teil des leitenden Personals, während die Führungskräfte in den anderen Unternehmen einen ganz anderen Bildungsgrad aufweisen. Ihre Zahl ist ebenfalls von Betrieb zu Betrieb verschieden. In der Mehrzahl der staatlichen Unternehmen stellt das Führungspersonal zwischen 0,1 und 1 Prozent der Gesamtbelegschaft. Bei den Automobilwerken Renault erreichen die leitenden Kräfte 0,3 Prozent des Gesamtpersonals, bei den Eisenbahnen gar nur 0,04 Prozent, bei den Gaswerken 0,4 Prozent. Nur wenige, etwa ein halbes Prozent der von der Untersuchung Erfaßten,

wiesen ein Alter auf, das über dem Pensionsanspruch stand. Die meisten, etwa 80 Prozent, waren zwischen 50 und 60 Jahre alt. Der Prozentsatz der jüngeren Kräfte ist besonders bei Air France, bei den Kohlenbergwerken und bei den Flugzeugwerken größer, er ist bei Renault und den Gas- und Elektrizitätswerken gering. Wenn Aktivität und Führung eines Betriebes oftmals durch das Alter der Führungskräfte entscheidend beeinflußt wird, so darf man anderseits nicht vergessen, daß auch die Personalpolitik in den einzelnen Unternehmen nicht ohne Einfluß bleibt. So ist zum Beispiel die Regie Renault durch die besondere Stabilität ihres Personals bekannt. Das bringt ein relativ hohes Durchschnittsalter auch für das Führungspersonal.

Untersucht man nun, woher die Führungskräfte in den verstaatlichten Betrieben kommen, dann erkennt man, daß die wenigsten aus der Familie von Industriellen stammen, und nur wenige kommen aus einer Arbeiter- oder Bauernfamilie. Das Kleinbürgertum und der Mittelstand sind hingegen stark vertreten. Zahlreiche leitende Kräfte hatten einen Staatsbeamten zum Vater, einen Lehrer oder einen Offizier. In bestimmten Unternehmen ist die soziale Schichtung bemerkenswert. In den Kohlenbergwerken des Nordens und des «Pas de Calais» finden wir die Söhne von Militärs und Mitgliedern des Unterrichtswesens in führenden Positionen, in den Kohlenbergwerken der Cevennes sind es hingegen Söhne von Funktionären und Landwirten. Aber auch das Führungspersonal der verstaatlichten Betriebe hat in seiner übergroßen Mehrheit Diplome von höheren Unterrichtsanstalten. Nur ein ganz geringer Prozentsatz brachte es nur bis zum Abitur.

Ob Staatsbetrieb oder Unternehmen des privaten Wirtschaftssektors, da wie dort sind die Führungskräfte geschulte Männer. Sie wurden für ihren Beruf und ihre Berufung vorbereitet. Das mag zu einem nicht geringen Teil auch das Geheimnis ihres Erfolges sein.

J. Hermann, Paris